Επιμορφωτικό Πρόγραμμα:
“**Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων**”

(στα πλαίσια του Σχεδίου Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού).

Αθήνα, 2 Μαΐου 2011

Εισηγητής: Ι.Σ. Παναγόπουλος

- PhD & MSc στη Βιομηχανική Ψυχολογία (Hull)
- Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΑΣΟΕΕ) – Οικονομολόγος
- Chartered Psychologist of the BPS

Φορέας υλοποίησης του Προγράμματος: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης - Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΙΝ.ΕΠ-Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Αξιολόγηση της Απόδοσης Έργου του Εργαζομένου: Τι εννοούμε συνήθως;

Συνομιλία ‘πρόσωπο με πρόσωπο’.

- Η εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου συζητιέται, επανεξετάζεται, και αξιολογείται από **κάποιον άλλο** (συνάδελφο, ή συνήθως επόπτη ή άμεσο προϊστάμενο).
- Χρήση ενός προσυμφωνημένου και κατανοητού **πλαισίου**.
- Διενεργείται συνήθως **κάθε εξάμηνο** ή κάθε χρόνο.

Σε τι Εστιάζει η Αξιολόγηση Απόδοσης Έργου;

Εστιάζει σε

- Συμπεριφορές & αποτελέσματα.
- Επίμαχα θέματα & προβλήματα.
- Εποικοδομητική ανάπτυξη για βελτίωση κινήτρων.
- Ανάπτυξη του εργαζομένου & της απόδοσής του.

<u>Δεν</u> εστιάζει σε…

- Υποκειμενικά παράπονα

Ενημέρωση Αξιολογουμένων (α) Πριν τη Συνέντευξη

- Ετοίμασε γραπτή ενημέρωση/πρόσκληση
- Μελέτησε το φάκελο του αξιολογούμενου (Τι έπρεπε να γίνει; Τι έγινε μέσα στο χρόνο;)
- Εξέτασε τους παράγοντες απόδοσης (& τα συμφωνημένα πρότυπα; Μήπως άλλαξαν ή δεν είναι τώρα σχετικά;)
- Σκιαγράφησε μια προσωρινή αξιολόγηση
- Κριτίκαρε τις δικές σου αρχικές σκέψεις
- Εξέτασε ιδιαίτερα θέματα της αξιολόγησης (π.χ. πρόταση για επιμόρφωση ή κατάρτιση)
- Σκέψου από πριν (π.χ. μελλοντικά δράσεις αξιολογούμενου)
- Διαβουλεύσου με άλλους που τον γνωρίζουν
- Να είσαι ξεκάθαρος για τη σχέση με την αμοιβή (Υπάρχει;)

Χωρίς να προδικάζεις!

Ενημέρωση Αξιολογουμένων (β) Προετοιμασία Συνέντευξης

- Πρόβλεψε αρκετό χρόνο (λίγες τελειώνουν σε 1 ώρα. 2 ή 3 ώρες;)
- Μην επιτρέπεις διακοπές & ενοχλήσεις (ούτε τηλέφωνο!)
- Δημιούργησε κατάλληλο περιβάλλον (άνετο, όχι πολύ τυπικό, ίσως όχι πίσω απ'το γραφείο, αλλά σοβαρό)
- Κάνε τον αξιολογούμενο να νιώσει άνετα (η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί από κάποιους σαν κάτι τραυματικό)

Ενημέρωση Αξιολογηθέντων
(γ) Στη διάρκεια της Συνέντευξης

- Ανακοίνωσε ποια είναι η ατζέντα & πώς θα προχωρήσετε διαδικαστικά
- Πράξε διευθύνοντας τη διαδικασία (αλλά μην ‘τσαλαπατάς’ τον αξιολογούμενο!)
- Θέσε ερωτήσεις (ανοικτές ερωτήσεις)
- Άκου! Ευκαιρία για τον αξιολογούμενο να μιλήσει. Αυτός θα πρέπει να μιλά τον περισσότερο χρόνο! Ο ρόλος σου είναι να κάνεις αυτό να συμβεί.
- Επικεντρώσου στους παράγοντες απόδοσης (όχι στην προσωπικότητα με ερασιτεχνισμούς!)
- Χρησιμοποίησε όλες τις προεκτυπωμένες φόρμες (π.χ. «Έκθεση ‘Αξιολόγησης», κ.ά.)
- Ενθάρρυνε τη συζήτηση (ατομική ανάλυση SW(OT) & συνέπειες για το μέλλον του αξιολογούμενου)
- Διατύπωσε πρόγραμμα δράσης (για τον αξιολογούμενο: π.χ. ποιός θα κάνει τι & πότε; Πρόγραμμα ανάπτυξης)
- Εξήγησε ξεκάθαρα το σκεπτικό της αξιολόγησής σου. Πάρε σταθερές αποφάσεις.
- Τερμάτισε & συμπέρανε με μια θετική επισήμανση.

Ενημέρωση Αξιολογουμένων (δ) Μετά τη Συνάντηση

- Βασική δραστηριότητα: Συμπλήρωση όλων των απαραίτητων εγγράφων αμέσως μετά τη συνάντηση.
- Στείλε αντίγραφα στον αξιολογούμενο (ανάλογα με την πολιτική του οργανισμού), επισημαίνοντας κάθε άλλη ευκαιρία για περαιτέρω συζήτηση με τον αξιολογούμενο.
- Στείλε αντίγραφα στο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων & ενημέρωσε το προσωπικό σου αρχείο.

Περίληψη Δραστηριοτήτων Συνέντευξης

1. Ετοιμάσου για τη συνάντηση (στόχοι προηγούμενων 12 μηνών, βαθμός επιτυχίας/προόδου, προβλήματα, αξιολόγηση ανάπτυξης. Στόχοι επόμενων 12 μηνών, απαιτούμενη υποστήριξη, στόχοι προσωπικής ανάπτυξης, αναμενόμενα ανησυχίες, κλπ.)
2. Ρύθμισε & συμφώνησε για τη συζήτηση αξιολόγησης. Κατατόπισε τον αξιολογούμενο <u>πρίν</u> τη συνάντηση για το σκοπό & τη δομή της αξιολόγησης, πες του τι να ετοιμάσει (π.χ. δυνατά & αδύνατα σημεία για τους 12 προηγούμενους μήνες, μελλοντικούς στόχους, ανάγκη για κατάρτιση/επιμόρφωση, κ.ά.)
3. Ετοίμασε το περιβάλλον
4. Χρησιμοποίησε μια συμβουλευτική προσέγγιση
5. Άρχισε τη συζήτηση (αφού μετριάσεις την έντασή του, ίσως με ένα αστείο). Σκοπός: η υποστήριξη, βελτίωση & ανάπτυξη του εργαζόμενου.
6. Ανάπτυξε τη συζήτηση
7. Αντιμετώπισε τις δυσκολίες & εστίασε στις βελτιώσεις
8. Συμφώνησε τα ζητήματα βελτίωσης
9. Βαθμολόγησε την απόδοση (δίκαια, ευέλικτα & σταθερά)
10. Κλείσε τη συζήτηση

5. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να αξιολογηθούν;

Ευρείες κατηγορίες **μεθόδων αξιολόγησης**:

1) Άμεσες μετρήσεις απόδοσης (βάσει αποτελεσμάτων)
2) Χρήση έμμεσων στοιχείων απόδοσης προσωπικού
3) Συγκρίσεις με συναδέλφους (συγκριτική ιεράρχηση)
4) Σύγκριση έναντι προτύπων απόδοσης (π.χ. επαγγελματικές ικανότητες - competencies)
5) Από γραπτή έκθεση
6) Στοχοθέτηση (βάσει καθορισμένων στόχων) (MBO)
7) Με συνδυασμό μεθόδων (π.χ. Ανάπτυξη 360^0, Κέντρα Αξιολόγησης)

Σφάλματα του Αξιολογητή

Σφάλματα μεροληψίας (υποκειμενικότητας της βαθμολογίας)

- **Κεντρική Τάση** (για χρήση των μεσαίων τιμών της κλίμακας αξιολόγησης)
- **Επιείκεια-Αυστηρότητα** (υπερβολική &/ή συστηματική χρήση υψηλών ή χαμηλών τιμών της κλίμακας αξιολόγησης)
- **Φαινόμενο “Φωτοστεφάνου”** (όταν μια διάσταση της αξιολόγησης επηρεάζει & τον τρόπο αξιολόγησης όλων των άλλων)

Στοχοθέτηση με τη μεθοδολογία Balanced Scorecard

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard αποτελεί ένα πλαίσιο για την ευθυγράμμιση στρατηγικών στόχων, διοικητικών συστημάτων & οργανωσιακής απόδοσης.

Η εφαρμογή της στηρίζεται σε **5 βασικές αρχές**:

1. Κινητοποίησε την αλλαγή μέσω της **ανώτατης ηγεσίας**
2. Μετάφρασε την **στρατηγική σε λειτουργικούς όρους** [4 κατηγορίες στόχων: **Οικονομικοί** (Financial), **Πελατοκεντρικοί** (Customer), **Διαδικαστικοί** (Process oriented), & **Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης** (Learning & Development)]
3. Ευθυγράμμισε τον οργανισμό με τη **στρατηγική**
4. Κάνε τη **στρατηγική καθημερινό θέμα για κάθε εργαζόμενο**
    a. Με επικοινωνία & εκπαίδευση για δημιουργία συνείδησης
    b. Ευθυγράμμισε τους προσωπικούς στόχους με τη στρατηγική
    c. Σύνδεσε την αμοιβή με τους στόχους
5. Κάνε τη **στρατηγική μια συνεχόμενη διαδικασία**

Στάδια Εφαρμογής της μεθοδολογίας Balanced Scorecard

1. Προετοιμασία (στρατηγική, κύριοι στόχοι, 3-4 σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας κάθε στόχου)
2. Απόφαση για το τι θα μετρηθεί (15-20 βασικές μετρήσεις ή στόχους)
   a. Οικονομικοί (π.χ. μείωση κόστους, αύξηση κερδοφορίας, ανάπτυξη, κ.ά.)
   b. Πελατοκεντρικοί (π.χ. ικανοποίηση πελάτη, διατήρηση πελάτη, αριθμός πελατών, αριθμός παραπόνων, χρόνος ανταπόκρισης, ποιοτική απόδοση, κ.ά.)
   c. Διαδικαστικοί ή Εσωτερικοί (π.χ. βελτιωμένη τεχνολογία, μείωση απορριμμάτων, ηθικό εργαζομένων, καλύτεροι προμηθευτές, κ.ά.)
   d. Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ή Καινοτομίας & Μάθησης (π.χ. Ανάπτυξη νέων προϊόντων, εκπαίδευση εργαζομένων, ευθυγράμμιση προσωπικών στόχων με scorecard, αριθμός νέων προϊόντων, κ.ά.)
3. Ολοκλήρωση του σχεδίου εφαρμογής
4. Εφαρμογή του συστήματος
5. Δημοσίευση των αποτελεσμάτων

Η μέθοδος έχει δεχθεί κριτική ότι αποτελεί «πειστική ρητορική» παρά «πειστική θεωρία» (Norreklit, 2003)

Πρόβλημα 1: “Νόμος του Πήτερ” (Peter)

- «**Οι εργαζόμενοι προάγονται ως το "επίπεδο ανικανότητάς τους**».
  - προάγονται λόγω της ικανοποιητικής απόδοσής τους σε <u>προηγούμενες</u> θέσεις εργασίας
  - προάγονται σε θέσεις που υπερβαίνουν το επίπεδο ικανότητάς τους,
  - ξεπερνούν τα όριά τους, με αποτέλεσμα να
  - ‘τα κάνουν θάλασσα’ στις θέσεις προαγωγής τους.

- Συμπέρασμα: Στην αποτίμηση των εργαζομένων για προαγωγή (αλλά και των υποψηφίων για πρόσληψη) πρέπει να αξιολογηθεί **το μελλοντικό δυναμικό** του ατόμου.

Πρόβλημα 1: “Νόμος του Πήτερ” (Peter)

- «**Οι εργαζόμενοι προάγονται ως το "επίπεδο ανικανότητάς τους**».
  - προάγονται λόγω της ικανοποιητικής **απόδοσής** τους σε προηγούμενες θέσεις εργασίας
  - προάγονται σε θέσεις που υπερβαίνουν το επίπεδο **ικανότητάς** τους,
  - ξεπερνούν τα όριά τους, με αποτέλεσμα να
  - ‘τα κάνουν θάλασσα’ στις θέσεις προαγωγής τους.

- Η αποδεδειγμένη ικανότητα να εκτελεί κάποιος μια δεδομένη εργασία, δεν παρέχει καμία διαβεβαίωση ότι το ίδιο αυτό άτομο έχει το δυναμικό να αποδώσει σε πιο υψηλό επίπεδο ή σε έναν διαφορετικό τύπο εργασίας.
- Συμπέρασμα: Στην αποτίμηση των εργαζομένων για προαγωγή (αλλά και των υποψηφίων για πρόσληψη) πρέπει να αξιολογηθεί το **μελλοντικό δυναμικό** του ατόμου.

Στόχος Δημοσίων Υπηρεσιών

- Εξυπηρέτηση των πολιτών
- Αξία για τον πολίτη (-«χρηματοδότη» μέσω φόρων)
- Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
- Ευθυγράμμιση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με τη συνολική στρατηγική των Δημοσίων Υπηρεσιών
- Προσέλκυση, διατήρηση & ανάδειξη ταλέντων
- Οι άνθρωποι να αποτελούν το σημαντικότερο «περιουσιακό στοιχείο» & να δημιουργούν αξία

Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- Άμεση & διαρκής **διασύνδεση** της διαχείρησης του ανθρώπινου δυναμικού **με την απόδοση των Δημοσίων Υπηρεσιών**.
- Για να κατανοηθεί ο στρατηγικός ρόλος των τμημάτων ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες Δημόσιες Υπηρεσίες θα πρέπει να γίνουν κατανοητές οι **έννοιες & οι μεθοδολογίες διασύνδεσης της απόδοσης των Δημοσίων Υπηρεσιών με την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων τους**.

Απόδοση Δημοσίων Υπηρεσιών & Σύστημα Ανθρωπίνων Πόρων

- Οι Δημόσιες Υπηρεσίες που διαθέτουν ένα **δομημένο σύστημα διαδικασιών ανθρωπίνων πόρων** έχουν **υψηλότερη απόδοση** από εκείνες που δεν διαθέτουν ένα τέτοιο σύστημα.

ΔΑΠ & Στόχοι Δημοσίων Υπηρεσιών

Ενδιαφερόμενες Ομάδες
Διοίκηση
Ομάδες εργαζομένων
Κυβέρνηση
Κοινότητα (Δήμοι)
Σωματεία εργαζομένων

Παράγοντες κατά περίπτωση
Χαρακτηριστικά εργαζομένων
Στρατηγική & συνθήκες
Φιλοσοφία διοίκησης
Αγορά εργασίας
Σωματεία εργαζομένων
Τεχνολογία
Νόμοι & κοινωνικές αξίες

Πολιτική ΔΑΠ
Επιλογές
Επίδραση & ροή εργαζομένων
Συστήματα αμοιβών
Συστήματα εργασίας

Αποτελέσματα ΔΑΠ
Αφοσίωση
Επαγγελματικές ιδιότητες
Ομοφωνία
Μείωση κόστους

Μακρο-πρόθεσμες συνέπειες
Κατάσταση υγείας ατόμου
Απόδοση οργάνωσης
Κοινωνική ευεξία

Πηγή: Beer et al., 1984 (The Harvard model of HRM)

Πώς θα πορευτούμε;

Ανάλυση της κατάστασης
Πόροι
Τεχνολογία
Κουλτούρα
Συστήματα/ Διαδικασίες
Εξωτερικό Περιβάλλον

→

Στρατηγική - Στόχοι

→

Στρατηγική ΔΑΠ
Τι είδους ανθρώπους χρειαζόμαστε;
Γνώσεις
Ικανότητες
Στάσεις & Συμπεριφορές
Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies)

⇄

Εκπαιδευτική Πολιτική
Σύνδεση με Στρατηγική
Προσαρμογή του Ατόμου στη Θέση
Αξιολόγηση & Βελτίωση των Αποτελεσμάτων των Δημοσίων Υπηρεσιών

Αντίσταση στην Αλλαγή

- Σε οποιαδήποτε αλλαγή των Δημοσίων Υπηρεσιών, είναι απόλυτα φυσική η ύπαρξη αντιδράσεων και άρνησης της αλλαγής (αντίσταση στην αλλαγή).
- Το συναισθηματικό επίπεδο των εργαζομένων διαχρονικά μπορεί να περιλαμβάνει τις ακόλουθες αντιδράσεις:
  - Σοκ
    ↓
  - Θυμός
    ↓
  - Απόρριψη
    ↓
  - Αποδοχή